

Étude d'évaluabilité et évaluation formative des approches de plaidoyer de l'UNICEF



© UNICEF/UNI435177/Kolari

Depuis sa création en 1946, l'UNICEF est un fervent défenseur des droits et du bien-être des enfants dans le monde. Dans le cadre de ses initiatives de plaidoyer guidées par les principes consacrés dans la Convention relative aux droits de l'enfant, l'UNICEF s'engage à exercer une influence auprès des décideurs, à interagir avec les parties prenantes et à mobiliser le public en faveur de la prise de mesures qui améliorent la condition des enfants. L'organisation a réaffirmé cet engagement dans son Plan stratégique 2022-2025, qui définit la communication et le plaidoyer comme des outils indispensables pour atteindre des objectifs ambitieux et faire en sorte qu'aucun enfant ne soit laissé de côté.

La présente étude d'évaluabilité et d'évaluation formative des approches de plaidoyer de l'UNICEF a été commandée par le Bureau d'évaluation de l'UNICEF, en collaboration avec la Division de la communication mondiale et du plaidoyer. Elle a été menée entre novembre 2022 et juillet 2023. Cette étude visait à dresser l'état des lieux du plaidoyer dans l'organisation afin de maximiser son efficacité à tous les niveaux et de préparer l'évaluation récapitulative qui se tiendra à la fin du Plan stratégique actuel.

Elle repose sur deux questions fondamentales :



Comment l'UNICEF peut-il améliorer davantage l'efficacité de son plaidoyer ?

Quelles mesures l'organisation peut-elle prendre pour que la stratégie de plaidoyer soit prête en vue d'une évaluation finale ?

Méthodes de collecte et analyse des données

L'évaluation se fonde sur des critères de cohérence, de pertinence, de capacité de mise en œuvre, de validité de conception et d'adéquation du système définis pour l'occasion. Elle suit une approche axée sur l'utilisation et fondée sur la théorie, ainsi qu'une pensée systémique ouverte à la complexité et impliquant la participation à différents niveaux.

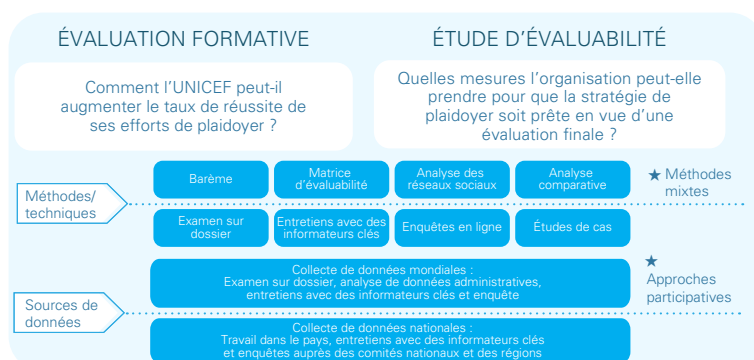
Plus de
100 informateurs
internes et externes
ont été interrogés.



Plus de
300 informateurs
ont rempli des
questionnaires
internes et externes.



Plus de
300 documents
ont été examinés.



Six études de cas approfondies

représentant les pays et régions suivants ont été réalisées :
Afghanistan, Indonésie, Italie, Royaume-Uni, Moyen-Orient, Afrique du Nord et Afrique subsaharienne.



Conclusions

- ▲ **Au terme de changements radicaux visant à accroître les capacités, à renforcer les compétences et à promouvoir la mobilisation à tous les niveaux en vue d'une intégration continue du plaidoyer, l'UNICEF a réaffirmé son statut de fonction indispensable parfaitement intégrée à ses activités principales.** Bien qu'ils soient en cours de consolidation, ces processus ont déjà produit des résultats. Les membres du personnel comprennent désormais l'importance et la pertinence du plaidoyer, et l'UNICEF observe un net renforcement des capacités en la matière dans l'ensemble de l'organisation.
- ↔ **L'UNICEF a grand besoin de structures de ressources adaptées et cohérentes avec ses ambitieux objectifs de plaidoyer.** Si l'organisation s'est dotée d'une stratégie globale de gestion du changement, celle-ci nécessite une opérationnalisation complète et une mise en œuvre systématique visant à délimiter des responsabilités claires à tous les niveaux. La transition vers l'intégration du plaidoyer implique la mise en œuvre de stratégies et de processus internes qui promeuvent une approche de plaidoyer à l'échelle de l'organisation. Les carences mises au jour par l'évaluation témoignent du potentiel d'une approche de plaidoyer plus stratégique à tous les niveaux et dans tous les contextes.
- **Malgré les exemples encourageants relevés, l'absence d'approche stratégique et de définition complète des fonctions du plaidoyer entrave la coordination.** Les expériences montrent la nécessité d'une collaboration efficace pour l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer globale s'appuyant sur des piliers thématiques mondiaux. Si le document de vision du Plan stratégique souligne l'importance de définir les fonctions de plaidoyer et des méthodes de travail intégrées comme fonctions essentielles, ces objectifs ne sont pas encore atteints.

- **Les priorités en matière de plaidoyer mondial orientent l'organisation et permettent un soutien cohérent à des domaines précis sur des périodes définies.** L'évaluation a révélé un terrain très favorable aux synergies entre les différentes priorités en matière de plaidoyer mondial. Bien que certains domaines thématiques des priorités en matière de plaidoyer mondial aient été ajustés au contexte de l'après-pandémie de COVID-19, leur pertinence fait actuellement l'objet d'un débat. La question du degré d'intégration des domaines de plaidoyer non prioritaires dans les stratégies et les plans des divisions essentielles reste en suspens. En matière d'intégration du plaidoyer, l'organisation pourrait encore considérablement renforcer l'approche descendante actuelle et l'adapter aux réalités du terrain selon une optique plus ascendante.
- ● **Pour mieux préparer une évaluation du plaidoyer axée sur les résultats, l'UNICEF doit incorporer des approches ouvertes à la complexité et adaptées à la nature du plaidoyer.** Actuellement, certains indicateurs prometteurs suggèrent que les collaborateurs de l'UNICEF sont à l'aise face à l'incertitude et comprennent la nature complexe du plaidoyer.

Enseignements tirés

1. La collaboration avec des experts thématiques et des experts du plaidoyer permet de mener un plaidoyer pertinent. La perception selon laquelle l'UNICEF doit disposer de solides compétences de programmation dans un domaine donné pour garantir l'efficacité du plaidoyer est en train de changer en raison de la publication de travaux dans des domaines tels que la santé mentale et le soutien psychosocial ainsi que le changement climatique, définis comme des priorités en matière de plaidoyer mondial. Bien que ce point de vue ne soit pas encore largement accepté au sein de l'organisation, de plus en plus de collaborateurs considèrent la perception précédente comme obsolète et estiment que l'organisation peut mener un travail de plaidoyer pertinent avec l'aide de spécialistes thématiques, d'experts en plaidoyer, des fonctions de preuve de l'UNICEF et de soutien externe par la recherche et l'analyse de données. L'adaptation rapide au contexte de la pandémie de COVID-19, lors de laquelle l'UNICEF s'est lancé dans une campagne contre la fermeture des écoles après une hésitation initiale, illustre ce changement.

2. Une attitude stratégique est la clé d'une approche de plaidoyer intégrée à l'échelle de l'organisation. Il est entendu que, pour que le plaidoyer porte ses fruits, les personnes impliquées doivent comprendre en quoi il consiste et comment il convient de le mener. Néanmoins, et au-delà de ces considérations, les praticiens du plaidoyer et les autres membres du personnel à tous les niveaux s'accordent sur le fait que cette compréhension commune entre les différentes unités, équipes et divisions n'est pas envisageable sans attitude stratégique. Une attitude stratégique implique une planification soignée et des processus intelligents qui font en sorte que tout le monde partage la même vision du plaidoyer. Dans ces conditions, les équipes peuvent collaborer de manière fluide et coordonner leurs efforts pour renforcer le plaidoyer.

Recommandations

Recommandation n° 1



Déterminer les responsabilités et renforcer les fonctions et responsabilités ainsi que les systèmes de travail de plaidoyer au sein de l'UNICEF. Le manque de définition des fonctions constitue l'une des faiblesses de la mise en œuvre du plaidoyer. Les coresponsables du plaidoyer en matière de développement et d'action humanitaire doivent élaborer des plans de travail communs qui donnent la priorité à un plaidoyer mené en collaboration avec les autres unités et divisions concernées au siège et dans les bureaux aux niveaux régional et national. Il convient par ailleurs de renforcer l'approche de gestion matricielle. L'UNICEF doit continuer à élaborer et inclure des questions de plaidoyer dans les descriptions de fonctions, les directives et les indicateurs de performance, en définissant explicitement les responsabilités en la matière.

Recommandation n° 2



Renforcer et repenser le cadre des priorités en matière de plaidoyer mondial dans le prochain Plan stratégique. L'organisation doit affiner la conception du cadre des priorités en matière de plaidoyer mondial pour mieux intégrer les domaines thématiques existants. Elle doit en outre renforcer la cohérence entre les priorités en matière de plaidoyer mondial et les groupes d'objectifs du Plan stratégique. Elle doit favoriser les synergies entre les priorités en matière de plaidoyer mondial et faire en sorte que les modifications pertinentes soient communiquées et appliquées efficacement à différents niveaux. Le groupe de travail sur le plaidoyer doit représenter toutes les priorités en matière de plaidoyer mondial.

Recommandation n° 3



Intégrer le plaidoyer de manière plus systématique à tous les niveaux. L'approche descendante dominante en matière de plaidoyer pour l'intégration à tous les niveaux doit être contrebalancée par un renforcement de l'approche ascendante dans la sélection des priorités mondiales en matière de plaidoyer. Les fonctions de plaidoyer et de communication doivent être séparées stratégiquement. L'organisation doit améliorer sa compréhension des enjeux politiques.

Recommandation n° 4



Faire correspondre les ressources existantes avec les attentes et les ambitions en matière de plaidoyer. L'organisation doit veiller à ce que le niveau de financement et les structures des ressources humaines soient cohérents avec ses ambitieux objectifs de plaidoyer, en particulier au niveau mondial. Elle doit envisager des stratégies de diversification des sources de financement et d'obtention d'engagements à long terme pour soutenir le plaidoyer. Ces stratégies peuvent impliquer des collaborations avec des partenaires stratégiques, l'étude de modèles de financement différents ou innovants et le plaidoyer en faveur du financement de base.

Recommandation n° 5



Exploiter les partenariats pour le plaidoyer. L'organisation doit promouvoir systématiquement l'utilisation des informations sur les partenariats au sein d'UNISON afin de disposer d'une base de données mondiale partagée des partenariats conclus à tous les niveaux qui lui permette de prendre des décisions, d'envisager une collaboration croisée et de mettre en place des synergies. Elle doit élaborer des stratégies de sélection de ses partenaires qui garantissent leur valeur ajoutée pour le plaidoyer à tout moment, et les appliquer systématiquement. Elle doit créer un cadre d'évaluation de l'efficacité des partenariats et renforcer ses partenariats avec des institutions mondiales influentes.

Recommandation n° 6



Poursuivre le renforcement des compétences et capacités en matière de plaidoyer. L'organisation doit rendre la formation au plaidoyer obligatoire et se concentrer sur des domaines thématiques précis pour une formation avancée au plaidoyer. Elle doit tirer parti de la richesse de l'expérience et des compétences des comités nationaux et poursuivre le développement de la gestion des connaissances ainsi que de la base de soutien.

Recommandation n° 7



Améliorer les processus de planification et d'établissement de rapports pour la prise de décision. L'organisation doit renforcer la communication et le partage d'informations, en particulier entre les priorités en matière de plaidoyer mondial. Elle doit améliorer ses canaux et mécanismes de communication afin qu'ils facilitent la coordination et le partage d'informations entre les unités, divisions et niveaux impliqués dans les diverses priorités en matière de plaidoyer mondial.

Recommandation n° 8



Améliorer la conception et les modèles théoriques de la stratégie de changement en matière de plaidoyer. L'organisation doit veiller à ce que les praticiens du plaidoyer aux différents niveaux prennent connaissance des théories du changement validées et les adoptent afin que les stratégies de plaidoyer suivent une logique cohérente éclairée par des modèles théoriques mondiaux et adaptée aux réalités de chaque contexte. Elle doit faire en sorte que les théories du changement élaborées soient mises à l'essai et adaptées périodiquement, selon une démarche stratégique impliquant un système de surveillance conçu pour suivre les programmes traitant de problèmes de développement complexes grâce à une approche fortement itérative et adaptative.

Recommandation n° 9



Améliorer l'approche de suivi et d'évaluation de la stratégie de changement en matière de plaidoyer. L'organisation doit affiner ses indicateurs de résultats pour mieux mettre en évidence sa contribution ainsi que le contexte d'obtention des résultats. Elle doit renforcer les directives concernant les indicateurs de plaidoyer normalisés et veiller à ce que les différentes branches de la théorie du changement mise au point (mondiales, régionales ou nationales) soient classées en fonction de leur niveau de complexité. Elle doit sélectionner une série d'indicateurs sentinelles qui suivent les hypothèses les plus pertinentes des théories du changement afin de détecter rapidement les changements des conditions essentielles et des relations de cause à effet à des fins d'adaptation. Elle doit faire en sorte que les bureaux nationaux s'appuient également sur les exemples de réussite et compléter les initiatives à l'aide de l'analyse des réseaux sociaux.